

KENNISCOACHES, EEN NIEUW FENOMEEN IN DE WATERSECTOR

Gert Dekker, Marijke Jaarsma, Theo Smit, Erik Warns*

■ Een andere aanpak en werkwijze in het beheer van de waterketen? Gemeenten en waterschappen zorgen samen voor het omgaan met water in de bebouwde omgeving. Gemeenten zamelen huishoudelijk en bedrijfsafvalwater in en transporteren dit afvalwater. Waterschappen zuiveren het afvalwater. Gemeenten en waterschappen maken gezamenlijk keuzes over hoe om te gaan met afvloeiend hemelwater, grondwater en oppervlaktewater. Door de rioolstelsels en rioolwaterzuiveringen (RWZI) optimaal te benutten, zorgen zij dat het grond- en oppervlaktewatersysteem en de openbare ruimte niet onnodig worden belast. Daarnaast leveren drinkwaterbedrijven drinkwater aan burgers en bedrijven. Het gebruikte drinkwater wordt als afvalwater afgevoerd via de riolering naar de RWZI. In beleidstermen wordt de “watercyclus” in de bebouwde omgeving geduid als de waterketen.

In 2011 hebben het Rijk en de koepels van provincies, gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven afspraken gemaakt over een doelmatiger waterbeheer in het bestuursakkoord water¹. Van de vijf onderdelen van het bestuursakkoord richt zich er één op de waterketen.

De doelstelling van het onderdeel waterketen uit het bestuursakkoord is driedelig:

- 1 Het realiseren van kostenbesparingen van structureel € 450 miljoen op de jaarlijkse kosten in 2020 (minder meer);
- 2 Het verminderen van de kwetsbaarheid;
- 3 Het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening, beleidskeuzes en het innovatievermogen (incl. het sluiten en verkleinen van kringlopen op het gebied van water-energie-grondstoffen).

Het bestuursakkoord lijkt in eerste instantie een

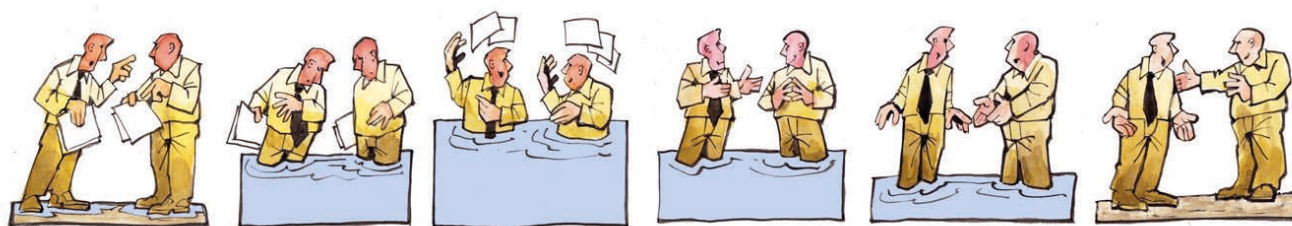
volgend Haags beleidsdocument in een reeks. Toch blijkt het akkoord, als je iets verder kijkt, een logische en volgende stap te zijn in een fundamentele beleidswijziging naar een nieuwe aanpak en werkwijze in het beheer van de waterketen, die in 2009 met de inwerkingtreding van de Waterwet is ingezet.

De essentie voor het realiseren van de doelen in het bestuursakkoord water bestaat uit twee pijlers:

- Kennisontwikkeling en -doorwerking
- Verandering van cultuur en werkwijze (van norm naar argument / resultaat), waarbij kosteneffectiviteit en lokaal maatwerk sleutelbegrippen zijn.

Intensieve samenwerking tussen gemeenten onderling en tussen gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven is een belangrijk middel om de veranderingen die het bestuursakkoord in zich heeft, vorm te geven. Hierbij zijn de bovengenoemde pijlers essentieel.

* **Gert Dekker** is coördinator programma kenniscoaches Stichting RIONED en adviseur bij Ambient Advies; **Marijke Jaarsma** is kenniscoach en in dagelijks leven kwartiermaker platform water Vallei en Eem namens waterschap Vallei en Veluwe; **Theo Smit** is kenniscoach en in dagelijks leven directeur van nutsbedrijf Aquario; **Erik Warns** is kenniscoach en in dagelijks leven beleidsmedewerker stedelijk waterbeheer gemeente Beverwijk.



Figuur 1: Samen werken op basis van afspraken in plaats van generieke normen

Met de komst van de Waterwet en onderliggende uitvoeringsbesluiten zijn de verantwoordelijkheden rond (afval)waterbeheer herverdeeld en verankerd. Hierbij is samenwerking tussen overheidspartijen het uitgangspunt. Om alle taken en plichten goed te kunnen uitvoeren, werken gemeenten en waterbeheerders (waterschappen en Rijkswaterstaat) samen en zetten hun bevoegdheden gezamenlijk in. Dat is de voorwaarde voor het optimaal benutten van de wettelijk geboden beleidsvrijheid om het (afval)waterbeheer naar de eisen en wensen van burgers, bedrijven en de fysieke leefomgeving vorm te geven.

De ingezette veranderingen zijn geen *business as usual*; ze vragen om een andere manier van werken. Het tijdperk van overheidspartijen die ‘samenwerken’ op basis van normen en eenzijdige voorschriften en vergunningen is voorbij. Dit betekent dat de ene overheidspartij de andere niet meer dwingend oplegt welke maatregelen die ander moet nemen of confronteert met al gemaakte keuzes. Het gegeven dat het “bepalen en betalen” via normen en bevoegdheden over verschillende partijen was verdeeld, heeft ondoelmatigheid (in termen van investeringen) in de hand gewerkt.

De essentie is nu samenwerken op basis van afspraken. De beleidsvrijheid die de vernieuwde regelgeving biedt en het samenwerkingsproces om deze in te vullen, vragen wel om het nemen van verantwoordelijkheid door bestuurders en professionals.

Er bestaat geen blauwdruk die met wat knippen en plakken voor elke situatie een oplossing geeft. Het vraagt om een nieuwe aanpak, om het samen zoeken naar optimale oplossingen voor de watervraagstukken in de bebouwde omgeving.

Het onderdeel waterketen van het bestuursakkoord water borduurt voort op deze beleidswijziging.

Stedelijk waterbeheer en de (afval)waterketen staan voor serieuze uitdagingen, zoals bijvoorbeeld a) grootschalige vervanging van bestaande systemen, b) opvang van de gevolgen van meer extreme buien en langdurige perioden van droogte, c) het verbeteren van de waterkwaliteit en d) het benutten van de mogelijkheden voor het terugwinnen van energie en grondstoffen uit afvalwater. Daarnaast speelt natuurlijk de uitdaging om kosten te besparen én om als organisatie voldoende en competent personeel te hebben en te houden.

Deze uitdagingen vergen een aanpak waarbij innovatie, kosteneffectiviteit van maatregelen en efficiëntie in de uitvoering voorop staan. De tijd van een standaard aanpak en seriewerk op basis van normen en (deels achterhaalde) vuistregels is definitief voorbij. Het gaat dus om: ‘de goede dingen goed doen’. Dit vraagt om integrale en gebiedsgerichte aanpak (maatwerk) en meer kennis over effectiviteit van maatregelen en een betere toepassing van kennis in de praktijk.

De regionale uitwerking van de afspraken in het bestuursakkoord water is inmiddels in volle gang. Zonder uitzondering wordt in elke regio de dialoog gevoerd over de vormgeving van de gezamenlijke uitvoering van beheertaken in de (afval)waterketen en worden concrete stappen gezet. Het tempo en de invulling verschillen per regio (zie ook het interview met de voorzitter van de visitatiecommissie, mevr. Karla Peijs, eerder in dit blad).

Samenwerken is geen doel op zichzelf, maar een belangrijk middel om de doelen van het bestuursakkoord te realiseren. De uitdaging is om binnen de geldende beleidsvrijheid en op basis van gelijkwaardigheid de beschikbare kennis en kunde te bundelen en te benutten. Dit is de basis voor “de goede dingen goed doen”. Dat lijkt eenvoudig, maar in de praktijk blijkt het complex en veeleisend. De waterketen is inhoudelijk ingewikkeld door de rol van het hemelwater en de relaties met de openbare ruimte en het grond- en oppervlaktewatersysteem. Bovendien maken de verschillende perspectieven en belangen van mensen en organisaties het uitwerkingsproces complex.

Samenwerken is mensenwerk, de onderlinge relatie tussen mensen kan bepalend zijn voor de effectiviteit van het samenwerkingsproces. Het erkennen van elkaars belangen, transparantie, een open communicatie tussen mensen en vertrouwen zijn hierbij cruciaal.

Een van de “instrumenten” ter ondersteuning van gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven zijn de kenniscoaches. De kenniscoaches zijn een initiatief van VNG, UvW en VEWIN dat financieel wordt ondersteund door het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Stichting RIONED voert het programma kenniscoaches uit. Het programma loopt tot eind 2016.

Het programma kenniscoaches past in een breed palet van instrumenten ter ondersteuning van de

TRAJECT GEZAMENLIJK UITVOEREN DATABEHEER AFVALWATERKETEN

Een regio bestaande uit 5 gemeenten en een waterschap is gestart met een pilot voor het bundelen van databeheer. Het doel van de pilot is om te onderzoeken of het bundelen van databeheer a) doelmatigheidswinst oplevert, b) de kwaliteit van de data verbetert en c) de kwetsbaarheid (in termen van beschikbare kennis) bij gemeenten af doet nemen. Een van de randvoorwaarden voor de pilot is dat het resultaat "opschaalbaar" moet zijn naar een serviceorganisatie voor een hele regio. Sinds de start blijkt een meerwaarde van de pilot het terug redeneren vanuit een ideaalbeeld en filosofie van assetmanagement. Dit geeft een kader voor de vragen als: "Welke data wel / niet inzamen? Wat eerst en waarom?". Actuele en betrouwbare data zijn een essentiële basis voor professioneel onderhoud en beheer van de afvalwaterketen en het maken van de juiste investeringskeuzes. Gemeenten beheren veel objecten (groen, wegen, lantaarnpalen, rioelgemalen etc.). Het is daarom de vraag of het doelmatig bundelen van riooldata in een serviceorganisatie niet tegelijkertijd leidt tot ondoelmatigheid bij het overige databeheer van

gemeenten. Het uitgangspunt van de pilot is dat riooldata in tegenstelling tot de andere gemeentelijke data, geen objectendata zijn, maar systeemdata. Alles binnen het rioolsysteem hangt met elkaar samen. Betrouwbaar databeheer kan alleen gerealiseerd worden door een databeheerder met kennis van zaken over rioolsystemen. Deze professionaliteit kan geleverd worden door bundeling van de activiteiten. De actuele en betrouwbare data kunnen vervolgens frequent worden uitgewisseld met het datasysteem van de gemeente. Voor de eerste stap in deze pilot is de hulp gevraagd van een kenniscoach. In deze fase gaat het met name om het vaststellen van een gezamenlijke visie en ambitie. Daarnaast is het een eerste vertaalslag van inhoud naar vorm. Hoe ga je de bundeling organiseren? Wat is het minimumniveau van de beheerde data? Welke ICT is nodig? Wat gaat het opleveren? De kenniscoach brengt ervaringskennis in over databeheer en assetmanagement van ondergrondse infrastructuur. Daarnaast begeleidt de kenniscoach het proces om de bovengenoemde gezamenlijke ambitie te realiseren.

regio's, zoals o.a. benchmarks, interventieladder en visitatiecommissie (zie eerder in dit blad). Daarnaast hebben de koepels VNG en UvW al voordat het bestuursakkoord water tot stand kwam een projectorganisatie opgezet om gemeenten en waterschappen te ondersteunen bij de invulling van de verander- en samenwerkingsopgaven. In dit kader worden landelijke en regionale bijeenkomsten georganiseerd, nieuwsbrieven uitgebracht en centrale kennis ontwikkeld². Ook STOWA en Stichting RIONED werken in zogenaamde proeftuinen aan kennisontwikkeling en –doorwerking, gericht op het realiseren van de doelen van het bestuursakkoord.

Wat zijn kenniscoaches?

Kenniscoaches zijn ervaren professionals die werkzaam zijn in de sector, met een brede ervaring in het

stedelijk waterbeheer en de waterketen en kennis van verander- en samenwerkingsopgaven. Een kenniscoach ondersteunt door verhelderende vragen te stellen, ideeën aan te dragen, feedback te geven en (water) partijen te verbinden. Hiermee kan een kenniscoach met zijn of haar ervaringskennis de gezamenlijke uitwerking een stap verder brengen.

Kenniscoach = kennis + coaching

Kenniscoaches doorgonden het speelveld, het spel en de spelers. Hun houding is kritisch-opbouwend. Een kenniscoach is een katalysator en geen adviseur die met kant en klare oplossingen komt. De professional in de regio blijft zelf verantwoordelijk voor de aanpak en inhoudelijke invulling ervan en maakt met zijn/haar eigen kennis en ervaring de keuzes in het

TRAJECT: GEZAMENLIJK METEN EN

Kenniscoaches staan met beide benen in de uitvoeringspraktijk. Een van de kenniscoaches is werkzaam in een regio, waarbinnen de gemeenten en het waterschap een aantal stappen hebben gezet in het gezamenlijk uitvoeren van taken in het proces van meten en monitoren. Hiermee wordt de kwaliteit van de beschikbare data en informatie verbeterd en neemt het inzicht in het functioneren van de gemeentelijke rioelstelsels én de afvalwaterketen als geheel sterk toe. Inzicht in het functioneren van het systeem in z'n geheel

MONITOREN

vormt de basis voor investeringsbeslissingen. Steeds meer regio's zetten vergelijkbare stappen en willen hierbij de opgedane ervaring elders benutten. De kenniscoach speelt hierbij een belangrijke rol door op verzoek toelichtingen te verzorgen, een bijdrage aan een regionale dialoog te leveren en werkbezoeken te organiseren. Het gaat hierbij over de (inhoudelijke) keuzes die kunnen worden gemaakt, maar ook over het proces tussen de verschillende partijen om te komen tot deze keuzes.

TRAJECT: GEZAMENLIJK HEROVERWEGEN INVESTERINGSPROGRAMMA

Een regio bestaande uit 18 gemeenten en een waterschap is gestart met een traject gericht op het heroverwegen van geplande investeringen. In de regio werd bestuurlijk prioriteit aan het onderwerp gegeven, gezien het feit dat keuzes in beleid en investeringsprogrammering een grote invloed hebben op de kosten in het beheer van de afvalwaterketen. Bij de ambtelijke uitwerking hebben twee kenniscoaches ondersteuning verleend. In samenspraak met de ambtelijke trekkers in de regio hebben de kenniscoaches gereflecteerd op de voorgenomen aanpak en uitwerking. Vervolgens hebben de kenniscoaches een faciliterende rol gespeeld in verschillende werksessies (gespreksleider). Hierbij brachten de kenniscoaches eigen ervaring in en werd de ervaring van de professionals in de regio zelf benut. De werksessies hebben de bewustwording van verbetermogelijkheden in de bestaande

aanpak en investeringsprogrammering vergroot. Een duidelijk leerpunt hierbij was dat een stuk zelfreflectie en het kritisch kijken naar de eigen keuzes in de investeringsprogrammering meerwaarde heeft. "Durf de WAAROM-vraag te stellen. Dat leidt uiteindelijk tot goed gemotiveerde keuzes". De werksessies hebben er mede toe geleid dat de regionale ambitie van kostenbesparingen naar boven kan worden bijgesteld.

De bijdrage van de kenniscoaches aan de dialoog is door de opdrachtgevers als bijzonder zinvol ervaren. De rol van de kenniscoaches in dit traject was het delen van ervaringskennis en met een frisse blik (van buiten) reflecteren op de aanpak en werkwijze in de regio. Een simpele vraag als: "Waarom?" laat zien dat het soms ook anders kan. Een belangrijke conclusie van de opdrachtgevers was: "Wij zijn een stap verder gekomen!"

uitwerkingsproces. Een kenniscoach helpt daarbij.

De kenniscoaches zijn werkzaam bij een van de partijen die het bestuursakkoord water hebben ondertekend en vervullen de rol naast hun huidige baan (o.a. bij het rijk, gemeenten en waterschappen). Voor de werving van kenniscoaches heeft Stichting RIONED in het voorjaar van 2012 een vacature geplaatst. Op basis van een uitgebreide selectieprocedure, o.a. op basis van beschikbare kennis en coachende vaardigheden, zijn 15 kenniscoaches geselecteerd en benoemd.

De ervaringskennis van de kenniscoaches richt zich onder meer op:

- Regie en sturing regionale aanpak
- Betrekken management en/of bestuur bij regionale aanpak
- Meten, monitoring en gegevensbeheer
- Assetmanagement (optimaal beheer assets/voorzieningen)
- Optimalisatiestudies stedelijk watersysteem en afvalwaterketen
- Gezamenlijke planvorming
- Heroverwegen investeringen
- Financiële methodieken
- Vastleggen en verankeren regionale aanpak

Hoe werkt het programma kenniscoaches in de praktijk?

Het programma van de kenniscoaches is vragegestuurd. Dat betekent dat een regio van samenwerkende partijen zelf bepaalt of een kenniscoach wordt ingezet en met welke vraag. Voorwaarde is wel dat de vraag past bij en bijdraagt aan het realiseren van de doelen van het Bestuursakkoord Water.

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu vergoedt de helft van de kosten voor de inzet van kenniscoaches. De andere helft van de kosten betaalt een regio zelf. De bijdrage van het ministerie is gemaximeerd op 15 dagen per regio van samenwerkende partijen.

De inzet van een kenniscoach is laagdrempelig. Er zijn geen uitgebreide verantwoording en rapportages aan verbonden.

Enkele (geanonimiseerde) voorbeelden van de recente inzet van kenniscoaches zijn samengevat in de tekstkaders.

Steeds meer regio's schakelen een kenniscoach in om de uitwerking van het onderdeel waterketen van het bestuursakkoord water een impuls te geven. Inmiddels zijn kenniscoaches actief (geweest) in meer dan 10 regio's van gemeenten en waterschappen

De ervaring van de opdrachtgevers is positief. De inzet blijkt daadwerkelijk het effect te hebben van een versnelling van het uitwerkingsproces.

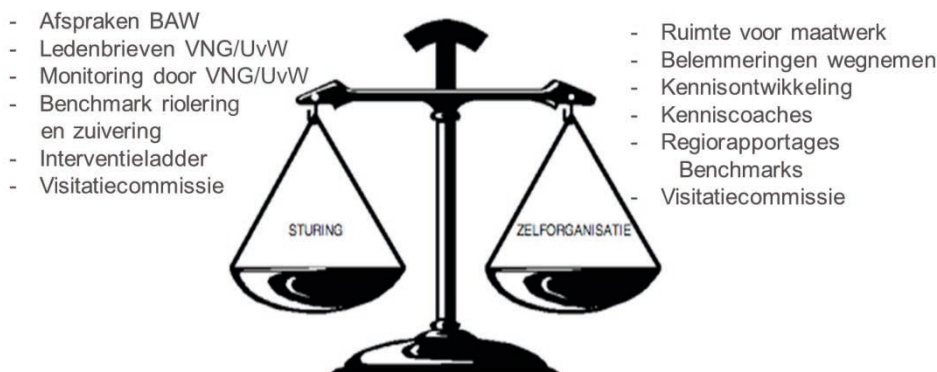
De reacties van opdrachtgevers op de inzet van kenniscoaches en hun specifieke kwaliteiten zijn te vinden op <http://www.riool.net/riool/pages/showPage.do?instanceid=31&itemid=6743>

Kenniscoaches als onderdeel van een andere aanpak en werkwijze

Alles overziend, zou je kunnen zeggen dat er met de Waterwet en daarna het bestuursakkoord water een beweging in gang is gezet die met verschillende instrumenten wordt ondersteund. In het geval van de (afval)waterketen sturen deze instrumenten in dezelfde richting en op de essentie van het bestuursakkoord water, namelijk: kennisontwikkeling en –doorwerking én cultuurverandering. De samenhangende inzet van instrumenten is geïllustreerd in figuur 2.

Sturingsfilosofie afvalwaterketen

Optimale mix van top-down en bottom-up:



Figuur 2: Sturingsfilosofie afvalwaterketen

Ten behoeve van de regionale uitwerking van het bestuursakkoord water zijn kenniscoaches benoemd. Met de ervaringskennis en coachende vaardigheden van de kenniscoaches ondersteunen zij gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven. Hiermee helpen zij de partijen een stap verder en brengen daarmee de doelrealisatie van het bestuursakkoord water dichterbij.

SUMMARY

The Dutch Water Act (2009) and National Agreement on Water (2011) brings a new Governance for Dutch water management. The main goal is to reduce the yearly costs in this public field, especially for the government. A good cooperation between water boards and municipalities in the so-called (waste) water chain (drinking water, sewage and waste water treatment) must save yearly 450 million euro's in 2020.

One of the means of the National Agreement on Water are so-called knowledge coaches. With their experience, knowledge and coaching skills they support municipalities and water boards in the regional implementation of the Agreement.

- 1 Een beschrijving van het bestuursakkoord vindt u in een van de voorgaande nummers van het tijdschrift: G. Dekker en H. Havekes: "Een nieuwe Governance van het waterbeheer; het bestuursakkoord water" (jaargang 1, nummer 1 dd. Juli 2011)
- 2 Informatie over het regionale uitwerkingsproces en de activiteiten van VNG en UvW kunt u vinden op www.samenwerkenaanwater.nl